

ARTIGOS

Submetido 14-01-2021. Aprovado 09-08-2021

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Científico convidado: Eloisio Moulin de Souza

Versão original | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220305>

À MARGEM DA GESTÃO DA DIVERSIDADE? TRAVESTIS, TRANSEXUAIS E O MUNDO DO TRABALHO

On the margins of diversity management? Travestis, Transsexuals and the world of work

¿Al margen de la gestión de la diversidad? Travestis, Transexuales y el mundo del trabajo

Maurício Donavan Rodrigues Paniza¹ | mauriciopaniza@gmail.com | ORCID: 0000-0001-6544-9640

Marcielly Cristina Moresco² | marciellymoresco@gmail.com | ORCID: 0000-0003-1768-1917

¹Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brazil

²Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-graduação em Educação, Curitiba, Paraná, Brazil

RESUMO

Embora as pesquisas sobre diversidade LGBTQ+ tenham ganhado visibilidade na Administração, os estudos sobre a população transgênero ainda são escassos. Este trabalho apresenta uma revisão da literatura organizacional sobre as experiências de travestis e transexuais no mundo do trabalho. Foram construídas quatro categorias de significado: (1) a construção da agenda de pesquisa trans em Administração; (2) os lugares e não lugares das travestis e transexuais no mundo do trabalho; (3) a pedagogia trans como categoria da diversidade organizacional e (4) estratégias de expressão de gênero trans no ambiente de trabalho. As categorias debatidas neste trabalho sinalizam caminhos possíveis para consolidação de uma agenda de pesquisa trans nos estudos brasileiros em diversidade organizacional.

Palavras-chave: diversidade, inclusão, identidade de gênero, travestis, mulheres trans.

ABSTRACT

Although research on LGBTQ+ diversity in Administration has gained visibility, studies about the transgender population are still scarce. This essay presents a literature review of the experiences of travestis and transsexuals at work. The analysis of the literature led to the creation of four categories of meaning: (1) the construction of trans research agenda in Administration; (2) the places and non-places of travestis and transsexuals in the world of work; (3) trans pedagogy as an organizational diversity category and (4) strategies of transgender expression in the workplace. The categories discussed in this paper indicate possible ways to consolidate a trans research agenda in Brazilian studies on organizational diversity.

Keywords: diversity, inclusion, gender identity, travestis, trans women.

RESUMEN

Aunque las investigaciones sobre diversidad LGBTQ+ han ganado visibilidad en Administración, los estudios sobre la población transgénero aún son escasos. Este trabajo presenta una revisión de la literatura organizacional sobre las experiencias de travestis y transexuales en el trabajo. Se construyeron cuatro categorías de significado: (1) la construcción de la agenda de investigación trans en Administración; (2) los lugares y no lugares de los travestis y transexuales en el mundo del trabajo; (3) la pedagogía trans como categoría de la diversidad organizacional y (4) estrategias de expresión de género trans en el ambiente de trabajo. Las categorías debatidas en este trabajo señalan caminos posibles para la consolidación de una agenda de investigación trans en los estudios brasileños sobre diversidad organizacional.

Palabras clave: diversidad, inclusión, identidad de género, travestis, mujeres trans.

INTRODUÇÃO

Os pesquisadores da área de Administração, seja em contexto nacional ou internacional, têm incluído, nos últimos anos, debates tocantes às pessoas integrantes dos grupos historicamente constituídos como LGBTs (lésbicas, *gays*, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros) nas organizações e em contextos de trabalho e consumo (Baggio, 2017; Caproni & Saraiva, 2014; Garcia & Souza, 2010; Irigaray, Saraiva, & Carrieri, 2010; Irigaray & Freitas, 2011; Köllen, 2013, 2018; McFadden, 2015; Moura, Nascimento, & Barros, 2017; Natt, Saraiva, & Carrieri, 2015; Ng & Rumens, 2017; Paniza, Ichikawa, & Cassandre, 2018; Pereira & Ayrosa, 2012; Pereira, Ayrosa, & Ojima, 2006; Rumens, 2017; Siqueira & Zauli-Fellows, 2006). No entanto, a literatura produzida até então revela uma disparidade em termos de representatividade desses grupos e identidades no mundo organizacional e, conseqüentemente, na pesquisa científica sobre eles (Baggio, 2017; Carrieri, Souza, & Aguiar, 2014; Paniza, 2020).

Nesse sentido, a população menos representada nas pesquisas em Administração é a transgênero, que inclui as mulheres travestis e transexuais. Como um conceito guarda-chuva, as pessoas trans são aquelas que não se identificam, em graus diferentes, com o gênero que lhes foi atribuído compulsoriamente ao nascer (Jesus, 2012; Schwartz, Esch, & Bilimoria, 2017). Baggio (2017) explica que as travestis são "a mais conhecida identidade não binária, com nomes e pronomes femininos, que expressam características socialmente entendidas como femininas" (p. 365), porém não necessariamente desejarão se submeter ao processo transexualizador, que se constitui em um conjunto de alterações corporais e sociais de passagem do gênero atribuído (biologicamente) para o identificado (ao qual o sujeito reconhece seu pertencimento) (Bento, 2006). Contudo, embora haja distinções na literatura sobre a experiência de gênero das mulheres transexuais e travestis, essas fronteiras nem sempre são demarcadas pelas próprias sujeitas trans travestis.

Apesar de convergirem como categorias de identidade de gênero das pessoas que foram identificadas como homens ao nascimento, mas que posteriormente se reconheceram mulheres - por isso usa-se com frequência o termo genérico trans; uma diferença a ser destacada entre os termos travesti e transexual é que, à palavra travesti, foi dado historicamente um sentido pejorativo, por remeter às pessoas trans que trabalham no mercado sexual ou à construção midiática das travestis, geralmente representadas em situações de criminalidade e violência. Já a palavra transexual seria um termo higienizado, representativo das mulheres trans que passaram pela cirurgia de readequação sexual. O termo popularizou-se no início dos anos 1980, quando foi realizado no Brasil o primeiro procedimento cirúrgico desse tipo, "produzindo debates midiáticos e acadêmicos" (Barbosa, 2013, p. 360). Por isso, há uma contingência em relação à significação e ao uso das duas palavras (a travesti ou a transexual), como expressa a etnografia de Barbosa (2013), que demonstra um uso performático dessas duas categorias identitárias. Ainda, muitas intelectuais e ativistas do movimento trans defendem o uso do termo travesti como posicionamento político (York, Oliveira, & Benevides, 2020), de modo a dar visibilidade e não perder o olhar político necessário para entender os avanços e conquistas da comunidade trans

brasileira. A própria Associação Nacional de Travestis e Transexuais (Antra), em sua página oficial no Instagram, reforça a importância de reconhecimento das travestis, por sua contribuição histórica às lutas e à cobrança do Estado por garantia de direitos à população LGBTQ+ no Brasil. Por isso, usaremos em nosso trabalho, sempre que possível, o termo trans travesti para nos referirmos ao público em pauta neste texto.

Apesar das tentativas de se atribuírem conceitos, autores como [Thanem e Wallenberg \(2016\)](#) também percebem que as categorias trans não são estáveis, o que se comprova pelo reconhecimento de que algumas travestis se percebem como transexuais, ou de casos de transexuais que optam por não passar pela cirurgia de redesignação sexual, e, ainda, por trans que preferem ser denominadas pelos termos mais genéricos, como pessoa transgênero, independente de categoria específica. Essas dissonâncias muito teorizadas por [Butler \(2016\)](#) levam-na a afirmar que o gênero é uma fabricação ficcional e a instabilidade dessas categorias está justamente no inconformismo e nas tentativas de opor-se aos binarismos de gênero, colocando em questão a própria ideia do gênero como uma substância natural e autoevidente. Mas, apesar de não estável, o gênero ainda é binário e heteronormativo na atribuição existencial, cultural e social do sujeito.

Ainda assim, como expressam [Muhr, Sullivan e Rich \(2016\)](#), nem todos os sujeitos trans querem ser vistos como homem ou como mulher, enfatizando o potencial de transgressão do corpo transgênero, ao desafiar os binários homem – mulher, homossexual – heterossexual, e a subversão do sistema homem – pênis e mulher – vulva. Essa fluidez dos termos trans e seus significados foi reconhecida, inclusive, como um dos pontos desafiadores de se proporem e operacionalizarem políticas organizacionais em gestão de pessoas ([Beauregard, Arevshatian, Booth, & Whittle, 2018](#); [Ozturk & Tatli, 2016](#)). De qualquer forma, é crescente o número de organizações que se interessam pela construção de políticas inclusivas destinadas à população trans travesti.

[Ozturk \(2011\)](#), a partir de um estudo feito na Turquia, avalia que, em relação aos estudos sobre a população LGBTQ+, “a violência hegemônica perpetrada contra a minoria transgênero opera em uma ordem de magnitude inteiramente diferente (e mais forte). Como tal, um estudo separado seria apropriado para rever as experiências de trabalho dos indivíduos transgênero” (p. 1102). [Caproni et al. \(2014\)](#) ratificam o argumento, demarcando que as barreiras que limitam o acesso ao mercado de trabalho são muito mais fortes e difíceis de serem ultrapassadas por pessoas trans travestis. [Carrieri et al. \(2014\)](#) também refletiram que “o processo de exclusão social dessas categorias não opera da mesma forma, o que torna ainda mais complexa a união de todas essas categorias em um único movimento e sigla (LGBT+)” (p. 81), indo ao encontro do posicionamento de autores internacionais ([Köllen, 2018](#); [Ng & Rumens, 2017](#); [Ozturk, 2011](#)). Outro aspecto desafiador é que as perspectivas organizacionais sobre gênero na literatura organizacional e as práticas de diversidade enfatizam o ponto de vista de homens e mulheres cisgênero ([Köllen, 2018](#)). Com isso, são necessários mais estudos que se dediquem a analisar o mundo do trabalho na perspectiva exclusiva de pessoas trans, particularmente as femininas.

Embora o foco do nosso ensaio seja debater a literatura produzida e aplicada em Administração, particularmente nas áreas de Gestão de Pessoas e Estudos Organizacionais, é

preciso contextualizar a gênese epistemológica do debate sobre as identidades trans. Partimos da compreensão de que o gênero é uma repetição maleável de atos e, como ele, o sexo, o desejo, as práticas sexuais e o corpo são produzidos por atos discursivos e performáticos, muitas vezes difusos, a partir de relações de poder e normatividades que estão presentes nas significações, instituições, práticas sociais, comportamentos, representações e discursos (Butler, 2016). Por sua vez, as identidades são caracterizadas como instáveis, inconstantes, também ocorrendo repetidamente, desestabilizando, nos diversos campos teóricos, o sujeito unitário e colocando em dúvida a noção da universalidade de corpos e da homogeneidade de experiências das sexualidades e de gênero (Butler, 2016, 2018). Os questionamentos que Butler (2016) estabeleceu ao essencialismo e ao fundacionalismo são significativos para as críticas às políticas identitárias (mas não contrárias às identidades), bem como para as resistências aos regimes de verdade e normalização binária, como macho/fêmea, masculino/feminino, homo/hétero, transgênero/cisgênero etc., tal como a política *queer*, que permite pensar a ambiguidade, a multiplicidade e a fluidez das identidades sexuais e de gênero, como também sugere pensar a cultura, o conhecimento, o poder, a educação e o trabalho (Louro, 2001).

Diante desse cenário, o objetivo deste artigo é contextualizar a literatura publicada na área de Administração acerca das experiências das mulheres trans travestis no mundo do trabalho, evidenciando os desafios e oportunidades nessa agenda de pesquisa. Os artigos levantados permitiram a construção de quatro categorias de significados, apresentadas nos próximos tópicos do trabalho: (1) a construção de uma agenda de pesquisa trans em Administração; (2) os lugares e não lugares das travestis e transexuais no mundo do trabalho; (3) a pedagogia trans como categoria da diversidade organizacional e (4) estratégias de expressão de gênero trans no ambiente de trabalho. No último tópico, nas Considerações Finais, apresentam-se algumas aproximações e distanciamentos entre os achados da literatura anglófona e da brasileira.

A CONSTRUÇÃO DE UMA AGENDA DE PESQUISA TRANS EM ADMINISTRAÇÃO

Em dezembro de 2004, o periódico *Group & Organization Management* publicou uma chamada de edição especial com o tema "Gay, lesbian, bisexual, and transgender workplace issues". Na convocatória, o editor convidava a comunidade acadêmica a compartilhar as experiências de trabalhadores dos então chamados grupos LGBT, reconhecendo que, entre a comunidade do *Academy of Management*, os pesquisadores passaram a incorporar essas temáticas como pertinentes à área de Administração (Creed, 2004).

O caráter de novidade do assunto para a academia de Administração pode ser confirmado até mesmo por conta do vocabulário incorporado pelo editor na convocatória, que, ao ser comparado com o avanço atual dos termos e categorias na área, apresenta relações que hoje podem ser consideradas erros conceituais. Entre os argumentos que sustentaram a chamada, estava a necessidade de se entenderem "as organizações como contexto para o preconceito

sexual” (Creed, 2004, p. 705, tradução nossa). Quase 20 anos depois, é consenso na literatura que identidade de gênero (transgênero) é uma experiência distinta daquelas que eram mais conhecidas àquele momento, ou seja, as que estavam relacionadas às identidades sexuais de *gays*, lésbicas e bissexuais (Baggio, 2017; Köllen, 2018; O’Shea, 2018). Entretanto, apesar dessa indistinção entre identidade sexual e de gênero, que provavelmente não passaria despercebida por um revisor de periódico nos dias de hoje, o editor reconheceu a diversidade de vivências profissionais dos grupos sociais contidos na sigla (Creed, 2004).

Quando a edição especial sobre a população LGBT foi publicada, os quatro artigos presentes fizeram menção ao público LGBT, entretanto o público T foi ausente nas pesquisas. Dessa forma, o público trans ainda permanecia excluído da agenda de pesquisa, o que pode ser considerado um indício da marginalização desse público do ambiente formal de trabalho e da ausência de pesquisas (Creed & Cooper, 2008). Em paralelo, na Academia brasileira, também é em meados da década de 2000 que o debate sobre os públicos LGBT+ se inicia na área. Nesse período, começam a ser publicados os primeiros trabalhos nos eventos da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação (ANPAD) e, posteriormente, nos periódicos. Assim como no contexto anglófono, as discussões iniciam-se com foco nas experiências de sexualidade no local de trabalho (Siqueira & Zauli-Fellows, 2006), em questões como a construção de uma agenda de pesquisa sobre o trabalhador *gay*, bem como nas estratégias de sobrevivência desse público no ambiente organizacional.

Experiências de consumo e construção da identidade dos *gays* também contemplaram a agenda inicial nos eventos (Pereira et al., 2006), embora naquele momento já se reconhecesse a necessidade de expandir as pesquisas para a compreensão sobre outros segmentos homossexuais, já que, até então, os públicos pesquisados contemplavam quase que exclusivamente *gays* de alta escolaridade e alto poder aquisitivo. Faz-se pertinente pontuar que, nesse momento inicial, ao contrário do contexto norte-americano, os primeiros textos brasileiros ainda não faziam menção à existência de um grupo de sujeitos LGBT+, embora Pereira et al. (2006) tenham apontado, como sugestões para pesquisas futuras sob a perspectiva do consumo, a inclusão de grupos como “homens mais velhos, casais, pessoas das classes econômicas C, D e, transexuais, lésbicas e ‘ursos’”. O público é extremamente diverso, e as características desses diferentes grupos podem ser igualmente muito distintas” (p. 14).

O avanço da literatura organizacional nos anos posteriores, especialmente após a década de 2010, tanto a anglófona como a brasileira, demonstra que os pesquisadores continuaram a manter a preocupação com as diferenças internas à sigla LGBT+, embora alguns trabalhos ainda tenham sido publicados com o público transgênero em situação de elemento apenas citado no acrônimo e nas referências, sinalizando novamente que o grupo trans travesti ainda era uma categoria da diversidade organizacional muito mais ausente nos ambientes de trabalho do que *gays*, lésbicas e bissexuais (Bell, Özbilgin, Beaugard, & Stürgevil, 2011; Carrieri et al., 2014; Köllen, 2018; Ng & Rumens, 2017; Schwartz et al., 2017; Theodorakopoulos & Budhwar, 2015).

OS LUGARES E NÃO LUGARES DAS TRAVESTIS E TRANSEXUAIS NO MERCADO DE TRABALHO

Há poucos trabalhos publicados sobre as travestis e transexuais e até mesmo sobre as lésbicas, ou seja, sobre as identidades sexuais e de gênero femininas, no contexto dos periódicos brasileiros de Administração, quando se compara à quantidade de pesquisas sobre homens *gays*, por exemplo (Carriero et al., 2014; Paniza, 2020; Teixeira, Oliveira, Diniz, & Marcondes, 2021). Nos seis artigos nacionais publicados sobre travestis e transexuais em periódicos (Baggio, 2017; Caproni & Saraiva, 2014; Carriero et al., 2014; Ferreira & Pereira, 2020; Muller & Knauth, 2008; Paniza et al., 2018) e em livros de Administração (Irigaray, 2012; Prado & Freitas, 2016), há uma demarcação de espaços profissionais na perspectiva de que existem algumas limitações ou constrangimentos acerca do que uma mulher trans travesti faz (ou pode fazer) em relação à dimensão trabalho. Contudo, é importante destacar que muitas dessas experiências não se dão no espaço do mercado formal de trabalho, como também mostra a literatura (Baggio, 2017; Beuaregard et al., 2018; Caproni & Saraiva, 2014; Carriero et al., 2014; Irigaray, 2012).

Outro ponto relevante para contextualizar esses lugares no mundo do trabalho é a demarcação da diferença das experiências de vida entre aquelas que se identificam como travestis ou como transexuais (Carriero et al., 2014). Ainda que, em ambas as *performances* de gênero, haja experiências que desestabilizam o binarismo feminino-masculino, uma vez que acionam com seus corpos outras possibilidades de se pensar corpo, gênero e sexualidade, especialmente pelas pessoas travestis, o discurso médico-psicológico estabeleceu a necessidade de se produzir uma pessoa transexual “verdadeira”, de sexo adequado, por meio de intervenções cirúrgicas e hormonoterapia, tornando imprescindível “possuir” esse sexo verdadeiro, acompanhado de um nome e de expressões físicas e performáticas, de acordo com o gênero produzido, que a/o identifique e represente (Santos, 2017).

Uma parcela de *gays* e lésbicas, a despeito de suas dificuldades de acesso e permanência no mercado de trabalho, pode “esconder” sua identidade sexual, desde que as lésbicas não performem uma aparência não feminilizada e os *gays* não performem a feminilidade, ou seja, as *performances* de gênero devem responder aos estereótipos e normas da cis-heterossexualidade. Contudo, às travestis e grande parcela das transexuais não existe possibilidade de “armário”, salvo os casos em que há a passabilidade, isto é, aquelas pessoas que performam o gênero de modo semelhante à *performance* de pessoas cisgênero (em gestos, aparência, vestimentas, voz, terapia hormonal etc.), o que torna a situação das trans travestis perante as empresas e o mundo do trabalho ainda mais crítica (Baggio, 2017; Caproni & Saraiva, 2014). Mas, mesmo que em países como a Inglaterra e Estados Unidos tenham surgido, nos anos recentes, mecanismos jurídicos que ajudam a ampliar os lugares possíveis no mercado de trabalho para pessoas trans travestis, não foram notados avanços significativos na expansão do acesso dessas pessoas a esse lugar profissional (Beuaregard et al., 2018; Ozturk & Tatli, 2016; Rudin, Ruane, Ross, Farro, & Billing, 2014). Contudo, as barreiras de acesso ao mercado de trabalho iniciam-se muito antes de uma mulher trans travesti candidatar-se em um processo de recrutamento e seleção.

A escolaridade é um gargalo na vida das trans travestis, porque, desde a infância, o convívio social é muito hostil em ambientes coletivos, dificultando que elas também permaneçam na escola. Contudo, como o funcionamento dos mecanismos sociais de exclusão na vida de pessoas trans não opera sozinho, ainda que um sujeito trans disponha de um alto grau de escolaridade, escassos são os trabalhadores trans que estão em posições de destaque na hierarquia organizacional. Esse argumento da inacessibilidade das pessoas trans a postos de trabalho de maior poder é enfatizado por [Beauregard et al. \(2018\)](#) e por [Irigaray \(2012\)](#), em um dos primeiros textos brasileiros sobre as trans travestis, que exemplifica o caso de uma profissional que, mesmo disposta de todos os requisitos técnicos e de escolaridade, não conseguia acessar vagas de trabalho para pessoas mais qualificadas. Justamente por isso, muitas vezes o concurso público acaba sendo uma das únicas possibilidades de inserção profissional para as trans travestis ([Carrieri et al., 2014](#)).

Como estudos anteriores já evidenciavam, o setor de atuação da profissional trans travesti importa para que haja uma experiência mais positiva ou mais negativa. O caminho em que esse fenômeno opera dá-se de modo relativamente semelhante ao fato de que alguns segmentos organizacionais também são mais receptivos às mulheres cisgênero ([Ozturk & Tatli, 2016](#)). [Irigaray \(2012\)](#) destaca que os contextos laborais mais receptivos às trans travestis são os segmentos de beleza, entretenimento e arte. Consequentemente, o contexto laboral de pessoas trans travestis é definido em larga escala pelo autoemprego, subemprego, informalidade ou, ainda, pela exclusão da economia do trabalho. Com isso, [Beauregard et al. \(2018\)](#) afirmam que as pessoas trans são desprovidas de poder e *status* na maior parte dos ambientes de trabalho. Ainda, se existem poucas trans em funções profissionais médias e operacionais, a baixa representatividade de líderes trans na gestão das empresas torna o nível de vozes trans nas empresas muito mais baixo ([Beauregard et al., 2018](#)).

Muitos empregadores não têm interesse em se abrir para a questão das identidades trans travestis. Como expressou uma entrevistada de [Ozturk e Tatli \(2016\)](#), já no processo de recrutamento, as trans recebem olhares temerosos e, de modo sutil, a candidata ao emprego é preterida. É por isso que os mecanismos judiciais de proteção nem sempre têm a efetividade esperada no sentido de garantir o acesso ao mercado de trabalho. Consequentemente, as justificativas para um resultado negativo diante de um processo seletivo de emprego para uma pessoa trans são sempre uma incógnita, porque fica a dúvida se a recusa à vaga se deu por inadequação técnica ou por motivo de transfobia, essa entendida como “a aversão generalizada em relação àqueles que transgridem as normas de gênero” (p. 729), aqui entendido do ponto de vista binário – homem/mulher ([Rudin et al., 2014](#), tradução nossa). Nesse contexto, o preconceito é o principal motivo pelas baixas taxas de ocupação das trans travestis. Contudo, mesmo quando a barreira do preconceito é vencida pela pessoa trans e ela consegue acessar o emprego, alguns contextos laborais tornam-se tão intoleráveis e intolerantes à transgeneridade que o profissional acaba optando por se demitir ([Beauregard et al., 2018](#); [Clark, 2015](#)).

As nuances da experiência de vida trans travesti também acabam por impactar as trajetórias profissionais, porque nem sempre uma pessoa que foi designada compulsoriamente como menino ao nascimento desejará ter como destino final a identidade de gênero feminina, nos

moldes fixos daquilo que a sociedade reconhece como mulher (O'Shea, 2018). Nessa perspectiva, as pessoas que desejam alcançar um gênero de destino normativamente fixo tendem a vivenciar ambientes de maior aceitação e respeito social. Por exemplo, as mulheres trans que optam ou desejam realizar o processo total de transição de gênero, incluindo a hormonização e a cirurgia de redesignação sexual (Carrieri et al., 2014; Ozturk & Tatli, 2016; Rudin et al., 2014).

A justificativa para que algumas trans consigam acesso ao mercado de trabalho nas empresas também reside no fato de os seus corpos estarem mais adequados à normativa social estabelecida para o corpo feminino. Contudo, um condicionante para tornar essa experiência social menos incômoda é esconder a condição transexual, ou seja, além de ter um corpo lido socialmente como feminino, também é preciso ter uma identidade civil (documento) feminina. Nesse contexto, “a visibilidade da dupla identidade, social e de nascimento, prejudica os transexuais na busca e no exercício do trabalho” (Carrieri et al., 2014, p. 90). A ocultação da condição trans alinhada à aparência consonante ao gênero apresentado no documento de identidade expressa a passabilidade, ou seja, o grau em que as pessoas transgênero são interpretadas como pessoas cisgênero (Baggio, 2017).

A própria transição de gênero é uma experiência que expõe as pessoas trans a riscos na carreira, quando essa jornada para a nova identidade é iniciada quando a profissional está empregada, sendo contingente ao contexto profissional de atuação. A experiência da única mulher trans entrevistada por Baggio (2017) e que trabalhava em três empresas diferentes durante a fase de transição indica uma espécie de gestão do impacto desse processo na carreira. Após tornar pública sua transição de gênero, a entrevistada foi demitida no mesmo dia. Quando a demissão não ocorre instantaneamente à revelação da transição, o profissional trans pode ser discriminado e vítima de microagressões por um período, até ser demitido (Schwartz et al., 2017).

Outras estratégias de autoinclusão das mulheres trans travestis no mercado de trabalho englobam a adesão ao *home office*, aceitando trabalhos que possam ser realizados em contexto de privacidade. Essa escolha, muitas vezes, deriva da experiência de estar em ambientes de trabalho tradicionais no passado nos quais, por não poderem ter o controle de com que pares deveriam se relacionar, experiências ruins foram inevitáveis. Dessa forma, poder trabalhar de maneira autônoma também é uma forma de a pessoa trans travesti se blindar de relações tóxicas, mas vale ressaltar que essa pode ser uma estratégia de exclusão e confinamento dessa trabalhadora do espaço público. (Beauregard et al., 2018)

Ainda, se os próprios recrutadores impedem as pessoas trans de concorrer às vagas de trabalho no ambiente formal, os estigmas atribuídos pela sociedade às travestis e transexuais acabam por gerar uma naturalização de suas condições de vida profissional, ou seja, de que elas estarão em setores produtivos que são mais construídos socialmente como espaços de trabalho feminino, como no setor de beleza, conforme observa Baggio (2017). Contudo, a percepção social dos corpos das travestis e transexuais as coloca, em sua maioria, como “naturalmente” prostitutas (Caproni & Saraiva, 2014; Paniza et al., 2018). Conseqüentemente, as experiências das travestis e transexuais situadas em países em desenvolvimento tendem a ser mais acentuadamente negativas do que em países desenvolvidos (Ozturk & Tatli, 2016). Além disso, há a violência física que

pessoas trans travestis sofrem nos espaços públicos, tornando a experiência nas ruas um perigo constante, especialmente no caso de elas não performarem expressões da cis-heterossexualidade e por romperem com os padrões estruturais de masculinidade hegemônica, que subalternizam quaisquer expressões de gênero dissonantes do binário homem cisgênero/mulher cisgênero (Carrieri et al., 2014; Diniz, 2016).

Em virtude desse cenário de experiências negativas no contexto de trabalho, a tese de Beuaregard et al. (2018) é que as vozes trans são inaudíveis no ambiente de trabalho. Por conta da condição de subalternidade, o fato de um grupo ter falta de espaços de voz nas organizações implica consequentemente a perda de poder desse grupo. Dessa forma, pode-se interpretar que ainda existem muito mais não lugares no ambiente de trabalho do que lugares para as travestis e transexuais. Esse cenário sinaliza a necessidade de um esforço pedagógico no sentido de tornar as pautas trans travestis mais visíveis aos profissionais e estudantes envolvidos com atividades de gestão nas organizações, questão que será debatida no próximo tópico.

A PEDAGOGIA TRANS COMO CATEGORIA DA DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL

A emergência de uma pedagogia trans na literatura justifica-se porque os textos trazem à tona que travestis e transexuais são um grupo "novo" para as organizações e para o ambiente de trabalho, principalmente o formal. Os próprios títulos de alguns dos artigos publicados levam a essa interpretação. Por exemplo, Baggio (2017) intitula seu artigo apresentando as pessoas trans como “novos sujeitos para os estudos em diversidade organizacional” (p. 360). Contudo, é preciso refletir sobre o uso do adjetivo novo, porque os sujeitos trans sempre existiram socialmente, mas não performavam a transgeneridade porque não lhes era permitido, principalmente em organizações empresariais. Sem contar que, dado o caráter histórico e estrutural de marginalidade e exclusão, tais pessoas muitas vezes sequer buscavam voluntariamente fazer parte de tais contextos organizados, já que provavelmente seriam repelidas.

Dois dos trabalhos publicados no Brasil são casos de ensino, que têm em comum o objetivo de preparar os estudantes e equipes de trabalho para conhecer as experiências sociais de aceitação e exclusão das travestis e transexuais no ambiente de trabalho (Caproni & Saraiva, 2014; Paniza et al., 2018). Nas pautas desses casos de ensino, encontram-se questões como: a aceitabilidade e receptividade das travestis e transexuais nas organizações e empresas, os preconceitos, estigmas e violências sofridos/vividos no contexto de trabalho e as ações, possibilidades e alternativas para o alcance da efetiva inclusão dessas sujeitas na sociedade e no mundo do trabalho. No contexto internacional, o cenário não é muito diferente do brasileiro no que diz respeito ao caráter pedagógico de alguns dos debates propostos. No contexto americano e europeu, Schwartz et al. (2017, tradução nossa) propõem-se a “trazer as questões transgênero para a educação em gestão” (p. 300), Beuaregard et al. (2018, tradução nossa) convidam os leitores para “ouvir atentamente as vozes transgênero no local de trabalho” (p. 1), Rudin et al. (2014, tradução nossa) exploram o

“território hostil e a dificuldade de empregadores em acomodar trabalhadores transgênero” (p. 721). Nesse contexto,

[...] os estudantes da área de gestão precisam ser preparados para entender e agir em favor das diferenças em seus atuais e futuros parceiros de trabalho, funcionários e clientes por meio das múltiplas dimensões da diversidade, incluindo como uma pessoa identifica, experiencia e expressa seu gênero (Schwartz et al., 2017, p. 301, tradução nossa).

Alguns anos antes, já havia sido percebida a lacuna pedagógica entre a formação dos estudantes de gestão e as identidades sexuais e de gênero LGBT+, incluindo as identidades trans (Rudin et al., 2014; Rumens, 2016). Em uma turma de graduação, em curso de comportamento organizacional, estudou-se um caso sobre o recebimento de uma trabalhadora trans na empresa e a consequente reação negativa de uma colega de trabalho cisgênero sobre o compartilhamento do banheiro com essa colega trans feminina, que estava em um processo de transição de gênero. Na perspectiva dos autores, a resposta mais inclusiva de um CEO a essa demanda deveria ser a adoção de banheiros unissex na empresa. Contudo, essa foi a resposta menos representativa (27%) do grupo de quase 200 estudantes pesquisados. A resposta de *compliance* (cumprimento das regras vigentes de respeito à identidade trans) foi a decisão mais recorrente (38%), em que os alunos se posicionaram a favor de instruir a colega de trabalho a respeitar a identidade trans dos pares, garantindo que a trans pudesse usar o banheiro. Contudo, a resposta mais hostil à situação também teve um alto índice de adesão (30%), em que os alunos decidiram que o acesso ao banheiro feminino deveria ser barrado à trabalhadora trans em questão, pela ausência de leis que protegessem a trabalhadora diante da situação apresentada (Rudin et al., 2014).

Os índices de reações hostis em relação aos indivíduos transgênero por alunos de gestão são um indicador de que muitos desses alunos, quando na posição de gestores, continuarão a exercer comportamentos transfóbicos no ambiente de trabalho, a despeito do descumprimento de possíveis legislações antidiscriminatórias que existam (Rudin et al., 2014). Essa violência reverberada pelos profissionais já formados, inclusive, é um reflexo da própria constituição das práticas de educação em Administração, pois, conforme explica Rumens (2016, tradução nossa), “as escolas de negócios podem ser lugares hostis de trabalho para acadêmicos LGBT e um trabalho progressivo precisa ser feito” (p. 47) para enfrentar a questão. Nesse sentido, evidencia-se a necessidade de que as práticas (trans)pedagógicas extrapolem os limites do ensino na graduação e também existam em contextos de acesso de gestores e outros públicos imersos na prática empresarial (Schwartz et al., 2017).

Na agenda de educação executiva, periódicos como o *Harvard Business Review* têm trazido artigos de orientação aos gestores de empresas para compreenderem o contexto de inclusão de pessoas trans no ambiente de trabalho (Clark, 2015; Hull, 2015; Thoroughgood & Sawyer, 2017). Esses textos abordam questões como: uso do banheiro; como os colegas de trabalho devem reagir diante de uma colega que se assume trans; a questão do tratamento da pessoa trans, denominando-a pelo pronome e nome social adequados. Ainda, a própria quase ausência de

participação de pessoas trans em cargos de liderança nas organizações também é inserida nesse debate de caráter mais gerencial.

Schwartz et al. (2017) argumentam que ter o conhecimento sobre as experiências pessoais das pessoas trans é um passo inicial rumo a uma pedagogia trans no ensino de gestão. Um avanço para essa agenda é trazer um apontamento das práticas no ambiente de trabalho que favoreçam a construção de um ambiente mais inclusivo. Especialmente em relação ao uso do banheiro, Rudin et al. (2014) analisam que, embora possa parecer uma experiência trivial para as pessoas cisgênero, é uma fonte considerável de sofrimento para pessoas trans. Inclusive é comum que pessoas trans se privem de utilizar esse espaço em locais públicos como forma de se proteger de agressões (Paniza et al., 2018).

Dado que nem todas as pessoas trans optam por passar por ou finalizar um processo de transição de gênero (O'Shea, 2018), Beauregard et al. (2018) reconhecem a necessidade de que as organizações atuem em favor das pessoas trans cujas *performances* do gênero são mais visíveis, ou seja, aquelas trans que têm menor passabilidade, isto é, que têm dificuldade em ser reconhecidas pelo gênero em que se afirmam, o que ocorre justamente no contexto brasileiro, especialmente com aquelas que se reconhecem como travestis. Práticas que promovam uma inclusão mais ampla desses grupos trans podem funcionar como um mecanismo para disseminar mais conhecimento sobre as experiências trans e, com isso, possibilitar o aumento da aceitação social. Dois elementos reforçam o grau de passabilidade, conforme Baggio (2017): o nome social e a aparência ou expressão de gênero. Se o sujeito trans tem um nome civil divergente do seu nome social, a passabilidade diminuirá. Por outro lado, como a mudança de nome requer tempo e dinheiro, porque envolve questões jurídicas, a autora observa que a passabilidade também traz consigo uma dimensão de classe.

Em relação ao despreparo do público cisgênero e à convergência da literatura em relação à necessidade de uma pedagogia organizacional trans, reconhece-se que nem todo tratamento à pessoa trans em desacordo com a gramática trans é decorrente da má intenção daquele que pratica a ação. Em algumas situações, o profissional realmente não tem o conhecimento necessário para lidar com a questão, embora sejam recorrentes tratamentos cruéis e desrespeitosos intencionalmente por parte dos pares, pela recusa em se reconhecerem a existência e a vida da pessoa trans travesti (Baggio, 2017; Caproni & Saraiva, 2014; Ozturk & Tatli, 2016). Um ponto a ser considerado é que as ações pedagógicas da organização podem ser suficientes para blindar as trabalhadoras trans travestis de violências decorrentes dos membros internos à organização, mas não dos seus públicos externos, como os clientes. Outra transexual brasileira ouvida na pesquisa de Paniza et al. (2018), ao relatar sua rotina no ambiente formal de trabalho, em função de contato direto com o público, afirmou ser rotineiro receber uma abordagem mais sexualizada por parte dos clientes em relação às suas colegas de trabalho cisgênero do mesmo ambiente. A profissional já foi até mesmo seguida na rua, porque, na interpretação de um cliente, ela seria garota de programa. Ainda, outra situação recorrente vivida pela profissional era a recusa de clientes do estabelecimento em serem atendidos por ela.

Embora haja um esforço por parte de muitos gestores, trabalhadores e empresas em tratar com respeito e acolhimento a população trans, uma transexual entrevistada por Ozturk e Tatli

(2016) percebeu que sua organização tem um comprometimento apenas de fachada com a diversidade. Ela relatou que, ao ingressarem na empresa, seus colegas de trabalho faziam um curso em ambiente virtual cuja aprovação dependia da conclusão de uma avaliação objetiva. Esse relato ilustra que um comprometimento genuíno das organizações é preponderante no sentido de permitir que trabalhadoras trans travestis possam ser elas mesmas. Entretanto, a postura de algumas empresas, como no relato da trabalhadora, serve mais como uma maquiagem das práticas organizacionais, em vez de promover mudanças estruturais significativas em termos da construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo (Ozturk & Tatli, 2016; Saraiva & Irigaray, 2009). Pesquisadoras da área da Comunicação problematizaram esse descompasso entre representações e práticas da diversidade empresarial por meio do conceito de *diversitywashing* (Carrera & Torquato, 2020).

Nesse sentido, a crítica à realização apenas de um curso virtual sobre a questão trans revela a necessidade de uma abordagem integrada, como argumentam Schwartz et al. (2017). Com isso, reforça-se que trazer ao público da organização um repertório básico e inicial sobre a transgeneridade/travestilidade é uma iniciativa relevante, mas de fato representa o primeiro movimento, sendo importante que outras ações pedagógicas ocorram concomitantemente, tanto em termos da inserção e inclusão das pessoas trans no ambiente de trabalho como no ajuste das estruturas físicas e comportamentais para que o clima organizacional seja favorável a elas. Em relação às identidades sexuais, esse movimento pedagógico já garantiu avanços em termos de uma maior compreensão das experiências de vida de *gays* e lésbicas no ambiente de trabalho, que resultou em mais representatividade e visibilidade nos postos formais, e até mesmo na extensão de direitos e benefícios antes concedidos apenas aos pares heterossexuais, por exemplo (Siqueira & Andrade, 2012). Com relação às identidades de gênero, contudo, essa pedagogia precisa ganhar mais visibilidade na educação em gestão. Por enquanto, os locais de trabalho seguem geralmente hostis às identidades trans travestis. Em geral, a participação nesses contextos, quando ocorre, é balizada por um repertório de estratégias de convivência que precisam ser mobilizadas para tornar as experiências das trans/travestis menos negativas.

ESTRATÉGIAS DE EXPRESSÃO DE GÊNERO TRANS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Pessoas trans compartilham a mesma experiência de já esperar uma reação negativa e violenta dos pares em seus contextos de vivência (O'Shea, 2018). Consequentemente, para interagir com os colegas no ambiente de trabalho, essas pessoas mobilizam um repertório de estratégias para administrar sua posição de subalternidade dentro da matriz heteronormativa binária de gênero, como mostram alguns artigos (Baggio, 2017; Beuaregard et al, 2018; Muhr et al., 2016; Ozturk & Tatli, 2016). Muitas pessoas trans, inclusive, optam por esconder sua identidade, em um processo semelhante ao "manter-se no armário", expressão popular que designa *gays*, lésbicas e bissexuais que optam por não revelar suas identidades sexuais em alguns ou todos os espaços sociais que

frequentam. No caso das pessoas trans, cabe lembrar que é comum que boa parte das trans travestis brasileiras não disponha da possibilidade de esconder sua identidade, por conta da mesclagem de características lidas socialmente como masculinas e femininas (Carrieri et al., 2014). Contudo, algumas travestis entrevistadas por Thanem e Wallenberg (2016) escondem o quanto podem as características femininas no local de trabalho, de modo que se tornem passáveis como trabalhadores homens e a condição de travestilidade não seja percebida pelos colegas de trabalho.

Assim como para *gays*, lésbicas e bissexuais em relação à sexualidade, o esforço emocional demandado por trabalhadoras trans travestis que optam por ocultar sua identidade de gênero real pode trazer consequências consideráveis, como um sentimento de medo constante ou mesmo o desejo de suicídio (Clark, 2015). Por outro lado, "sair do armário" por si também não é salvaguarda para o bem-estar no trabalho. É comum que, quando clientes, colegas de trabalho ou gestores mais próximos fiquem sabendo da condição trans de um profissional, ele seja estigmatizado (Ozturk & Tatli, 2016). Embora o armário seja possível para muitas pessoas trans, e conceitos como o de passabilidade corroboram essa dinâmica, Beuregard et al. (2018) também destacam que o armário não é uma opção para todas as trans. Consequentemente, essas pessoas "não invisíveis" ficam impossibilitadas de construir fachadas que ocultem suas identidades. O que se espera das descobertas no campo de pesquisa em gestão de pessoas é que as práticas mais reconhecidas respondam ao desafio de que os trabalhadores transgênero sejam respeitados, independentemente da escolha de revelar ou ocultar sua condição enquanto pessoa trans (Beuregard et al., 2018).

Outra experiência comum na gestão da expressão de gênero das trabalhadoras trans é uma espécie de perda do poder de gestão da carreira. Como muitas indústrias e setores da economia já são por si restritivos à presença de pessoas trans travestis, uma postura comum é que as escolhas de carreira não levem em conta questões como o aumento do capital profissional almejando ascensões na carreira ou se tornar mais experiente, mas procurar um ambiente profissional em que haja minimamente uma receptividade à condição de vida trans (Ozturk & Tatli, 2016).

Afastar-se da comunidade trans também é uma estratégia adotada por profissionais trans para gerenciarem suas identidades. Após a transição de gênero, muitas pessoas trans preferem manter-se no anonimato para não serem percebidas no ambiente social como diferentes (Baggio, 2017; Carrieri et al., 2014). A discrição de muitas pessoas em relação à sua identidade trans também pode ter relação com a intensidade com que essa pessoa se percebe como uma "nova" integrante de um gênero que agora é "autêntico". Ou seja, a experiência de se sentir plenamente como uma mulher ou homem. Ainda, ao conseguirem ser discretas a ponto de passarem por pessoas cisgênero, conseguem furtar-se à estigmatização imposta às pessoas lidas socialmente como transexuais. A consequência é que a opção de profissionais trans pelo anonimato em relação à sua condição implica que muitas vozes e pautas trans estão submersas pela discussão binária de gênero – homem trans/mulher trans (Beuregard et al., 2018).

A exclusão da identidade pré-transição é outra estratégia usada por pessoas trans para gerenciarem a sua nova constituição pessoal como membra de outro gênero. Entretanto, essa iniciativa gera um prejuízo na vida profissional, porque, ao "apagar" seu passado de trabalho antes de ser trans, outras experiências profissionais relevantes e caras ao contexto de processos

de recrutamento e seleção podem gerar no recrutador a percepção de que a candidata não tem a experiência profissional requerida (Beauregard et al., 2018). Entretanto, Muhr et al. (2016) fazem uma crítica às abordagens individualizantes das experiências transgênero, porque, nos contextos de trabalho, muitas questões que afetam as decisões de carreira das pessoas trans são de natureza interativa, não podendo ser considerada apenas a própria aparência desse corpo trans. Nesse sentido, os constrangimentos vividos pelas pessoas trans são contingentes às ocupações e aos tipos de organizações em que elas trabalharam. Por exemplo, locais de trabalho relacionados à cultura e à arte tendem a "suavizar" o gerenciamento da subjetividade da pessoa trans, ao passo que ambientes de trabalhos manuais que exigem muito contato pessoal com os clientes já pressupõem uma cautela maior no sentido de performar a transgeneridade. Nesse sentido, as pessoas trans experimentam um processo de negociação constante de suas *performances* de gênero. Para isso, essas pessoas constroem vários referenciais sob os quais explicitam ou ocultam as possibilidades diversas de expressar seu gênero (Muhr et al., 2016).

Para viabilizar essa análise contingente e contextual das identidades trans, Muhr et al. (2016) propuseram o conceito de transgressividade situada. Ao passo que uma identidade trans é considerada por si transgressora das normas e do binário de gênero (Thanem & Wallenberg, 2016), os autores defendem uma abordagem mais localizada para situar essas experiências de subversão de gênero. Embora Muhr et al. (2016) tenham tomado por sujeita de pesquisa apenas uma mulher trans, os resultados de seu estudo demonstraram a mobilização de graus de transgressividade contingentes aos três contextos de trabalho em que a trans pesquisada atuava. O contexto de trabalho mais formal era o ambiente em que a trans se utilizava do seu repertório transgressor de gênero com mais parcimônia, ao passo que, no ambiente em que atuava como uma ativista pelos direitos trans, reservava-se o direito de expressar com mais intensidade sua performatividade de gênero trans.

Embora muito da literatura trans enfoque o potencial de transgressão de gênero dos corpos trans, Thanem e Wallenberg (2016) argumentam que é preciso perceber a transgressão de gênero da pessoa trans como um processo que também pode ocorrer de modo sutil. Paradoxalmente, ao mesmo tempo que, voluntariamente, a pessoa trans desafia os papéis tradicionais de gênero por ser e apresentar-se como tal, os trabalhadores trans tendem a incorporar esses papéis ao interagirem com os colegas (Thanem & Wallenberg, 2016). Em suma, essa incorporação dos papéis tradicionais de gênero também parece ser uma estratégia adotada por pessoas trans para lidarem com a sua expressão de gênero e serem mais "aceitas" em seus ambientes profissionais.

Quando um trabalhador experiencia a transição de gênero, os significados atribuídos pelos pares também podem ser de interpretar a mudança sob a lente das normas binárias de gênero. Nesse sentido, um homem trans, ao passar a ser parte dos pares masculinos, experimenta um acréscimo de seus capitais e se sente mais valorizado, respeitado e passa a ser mais ouvido nos processos decisórios. ao passo que uma mulher trans, ao ser enquadrada na categoria feminina, experimenta as reações negativas que as mulheres cisgênero experimentam, como ter suas falas interrompidas em reuniões. Esses exemplos sinalizam tanto a diferença da experiência trans em termos de masculinidade e feminilidade quanto o fato de os corpos trans também serem

disciplinados pela heteronormatividade e pelo sexismo, que lhes exigem, assim como das pessoas cisgênero, congruência de suas ações e expressões (Muhr et al., 2016).

Uma questão a se observar, contudo, é que o "enquadramento" social de pessoas trans e travestis às categorias binárias só é facilitada quando essa transexualidade não expressa masculinidades ou feminilidades fora dos padrões tidos como normais. Por exemplo, mulheres trans com alto grau de passabilidade não têm maiores dificuldades em realizar atividades feitas apenas por mulheres cisgênero. Quando uma mulher trans expressa feminilidades alternativas (ou seja, aquelas que mesclam elementos tidos como masculinos, por exemplo), para poder ter um grau mínimo de estabilidade nas relações sociais, ela precisa "obrigar-se" a participar dos rituais de reforço dos estereótipos dos papéis de gênero tradicionais (Thanem & Wallenberg, 2016). Por isso, uma pessoa transexual ou travesti que não se submete às normas do sistema sexo-gênero-corpo é, frequentemente, colocada à margem das expressões hegemônicas conjecturadas para o feminino e o masculino (Louro, 2001). A disparidade de dificuldades e experiências intensifica-se quando tangenciada ainda por outros marcadores sociais, como raça/etnia, classe, deficiências etc.

No processo de fazer gênero, portanto, os sujeitos fazem a gestão de suas expressões de gênero, em que seus comportamentos podem ser percebidos pelos pares no ambiente como adequados ou inadequados. Dessa forma, para Thanem e Wallenberg (2016), compreender esse processo ajuda a compreender "como homens e mulheres nas organizações fazem o gênero apropriadamente construindo, expressando e mantendo os papéis binários de gênero e identidades por meio das práticas sociais cotidianas" (p. 250).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os avanços na literatura organizacional trans travesti são muito mais teóricos do que empíricos. Como razões para a baixa representatividade desses grupos na literatura, McFadden (2015) elenca alguns fatores: (1) é dificultoso acessar grupos grandes de sujeitos de pesquisa; (2) o descompasso de visibilidade e voz das pessoas trans, especialmente nos contextos organizacionais; (3) nem sempre é fácil aos pesquisadores conseguir acesso a esse público, especialmente porque muitos estudos sobre LGBT+ adotam como critérios de seleção dos sujeitos a conveniência, abordando as pessoas mais próximas; 4) a condição estigmatizante e a percepção preconceituosa da sociedade sobre as pessoas trans muitas vezes fazem com que elas não desejem participar de pesquisas sobre LGBT+; e, por fim, 5) muitos sujeitos, após o fim da transição de gênero, decidem manter uma posição discreta em suas organizações, ocultando o fato de serem trans.

Nenhum texto traz menções positivas à experiência de transgeneridade/travestilidade nos contextos de trabalho. Pelo contrário, todos indicam a condição de completa marginalidade das trans travestis, ocasionando a vivência de violências físicas e interpessoais, bem como o trabalho frequente no segmento da prostituição (Caproni & Saraiva, 2014; Carrieri et al., 2014; Irigaray, 2012). Nessa perspectiva, as condições de marginalização e exclusão social são muito reforçadas pela literatura brasileira. Os autores nacionais ressaltam que a vulnerabilidade e a

estigmatização são pontos centrais para entender a condição de vida das trans travestis. E um desses estigmas, vivenciado no contexto do atendimento em saúde, é a percepção, por parte dos profissionais da área, de que todas elas são portadoras do vírus HIV. Esse entendimento dá-se pelo vínculo automático que se estabelece entre a identidade trans travesti e o trabalho com a prostituição (Carrieri et al., 2014; Muller & Knauth, 2008; Paniza et al., 2018). Ainda, o tema dos custos para a mudança de identidade civil é levantado por Baggio (2017), questionando-se o acesso a esse elemento, que é muito importante para uma experiência social melhor das pessoas trans, reforçando a dimensão da classe social na vida das trans brasileiras.

Nos dois contextos, é desafiador conseguir fazer pesquisas com grupos maiores de sujeitos participantes. O artigo seminal brasileiro – do ponto de vista de ser escrito apenas por autores da Administração – chama a atenção porque, ao caracterizar os sujeitos de pesquisa (lésbicas, travestis e transexuais), os pesquisadores destacam que o público trans foi o mais arredo à proposta de participação no projeto, reforçando as dificuldades de acesso a esse grupo social (Carrieri et al., 2014).

O interesse pedagógico pelas pautas trans é um ponto comum entre as literaturas nacional e a internacional, seja porque a população trans representa a inclusão de um "novo público" para a diversidade organizacional (Baggio, 2017) ou porque os estudantes de gestão precisam ser preparados para lidar com as diferentes identidades de gênero (Schwartz et al., 2017). Dessa forma, o debate feito neste trabalho expressa o esforço dos autores em mobilizar o vocabulário, as particularidades em termos de experiências de vida e de trajetórias profissionais de trabalhadoras que são trans travestis. Ainda, é ressaltada importância de inclusão desses temas em ambientes de educação gerencial, com o argumento de que, ainda que as crenças pessoais de um gestor não permitam a aceitação de uma pessoa trans, “há um imperativo moral ao considerar a dignidade humana [...] tanto quanto há um imperativo legal que busca garantir que a discriminação não exista” (Schwartz et al., 2017, p. 306).

Há recomendações para a realização de pesquisas futuras, que sejam ancoradas em epistemologias e saberes transfeministas (Jesus, 2015) e que abordem "a voz de trabalhadores transgênero, de forma a averiguar se os mecanismos atuais de voz, como as redes LGBTQ+, são adequados para representá-los ou se grupos específicos deveriam existir para esse público" (McFadden & Crowley-Henry, 2018, p. 21). A criação de redes de trabalhadores de grupos LGBTQ+ e pessoas aliadas (heterossexuais e pessoas cisgêneras que demonstram apoio à causa LGBTQ+) nas empresas têm sido uma estratégia adotada por empresas multinacionais no Brasil, como evidencia a mídia de negócios (Rossi, 2015). Contudo, é pertinente ressaltar que a presença no ambiente formal de trabalho nas grandes empresas é pouco representativa da vida cotidiana das travestis e transexuais brasileiras. São necessários muitos esforços no sentido de garantir o reconhecimento social efetivo das vidas trans, já que muitas delas até agora são carentes de acesso aos direitos sociais e políticas públicas mais básicos (Muller & Knauth, 2008), como os sistemas de saúde e educação, ainda que tenhamos uma parcela significativa de mulheres trans e travestis que exercem diferentes profissões e atuam em diversos segmentos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- Baggio, M. C. (2017). About the relation between transgender people and the organizations: New subjects for studies on organizational diversity. *REGE-Revista de Gestão*, 24(4), 360-370. doi: 10.1016/j.rege.2017.02.001
- Barbosa, B. C. (2013). "Doidas e putas": Usos das categorias travesti e transexual. *Sexualidad, Salud y Sociedad*, (14), 352-379. doi: 10.1590/S1984-64872013000200016
- Beauregard, T. A., Arevshatian, L., Booth, J. E., & Whittle, S. (2018). Listen carefully: Transgender voices in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 857-884. doi: 10.1080/09585192.2016.1234503
- Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., & Sürgevil, O. (2011). Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. *Human Resource Management*, 50(1), 131-146. doi: 10.1002/hrm.20401
- Bento, B. (2006). A reinvenção do corpo: sexualidade e gênero na experiência transexual. Rio de Janeiro, Editora Garamond.
- Butler, J. (2016). *Problemas de gênero: Feminismo e subversão da identidade* (11ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: Civilização Brasileira.
- Butler, J. (2018). *Corpos em aliança e a política das ruas: Notas para uma teoria performativa de assembleia*. Rio de Janeiro, RJ: Civilização Brasileira.
- Caproni, H. L., Neto, & Saraiva, L. A. S. (2014). Estigma na trajetória profissional de uma travesti. *TPA-Teoria e Prática em Administração*, 4(2), 234-256. doi: 10.21714/2238-104X2014v4i2-16561
- Carrera, F., & Torquato, C. (2020). Diversitywashing: As marcas e suas (in)coerências expressivas. *Comunicação, Mídia e Consumo*, 17(48), p. 84-107. doi: 10.18568/CMC.V17I48.2069
- Carrieri, A. P., Souza, E. M., & Aguiar, A. R. C. (2014). Trabalho, violência e sexualidade: Estudo de lésbicas, travestis e transexuais. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(1), 78-95. doi: 10.1590/S1415-65552014000100006
- Clark, D. (Fevereiro, 2015). What to do when your colleague comes out as transgender. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2015/02/what-to-do-when-your-colleague-comes-out-as-transgender>
- Creed, D. (2004). Special issue on gay, lesbian, bisexual, and transgender workplace issues. *Group & Organization Management*, 29(6), 704-706. doi: 10.1177/2F1059601104269563
- Creed, D., & Cooper, E. (2008). Introduction: Offering new insights into GLBT workplace experiences. *Group & Organization Management*, 33(5), 491-503. doi: 10.1177/2F1059601108321363
- Diniz, A. P. R. (2016). Feminilidades e masculinidades no trabalho. In A. P. Carrieri, J. C. Teixeira, & M. C. R. Nascimento (Eds.), *Gênero e trabalho: Perspectivas, possibilidades e desafios no campo dos Estudos Organizacionais*. (pp. 95-130). Salvador, BA: EDUFBA.
- Ferreira, M. S., & Pereira, S. J. N. (2020). Estigma da mulher transexual e as consequências para o consumo. *Revista Brasileira de Marketing*, 19(4), 762-786. doi: 10.5585/remark.v19i4.14671

- Garcia, A., & Souza, E. M. D. (2010). Sexualidade e trabalho: Estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1353-1377. doi: 10.1590/S0034-76122010000600005
- Hull, J. W. (Agosto, 2015). How to make your workplace safe for transgender employees. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2015/08/how-to-make-your-workplace-safe-for-transgender-employees>
- Irigaray, H. A. R. (2012). Travestis e transexuais no mundo do trabalho. In M. E. Freitas & M. Dantas (Eds.), *Diversidade sexual e trabalho* (pp.121-148) . São Paulo, SP: Cengage Learning.
- Irigaray, H. A. R., & Freitas, M. E. (2011). Sexualidade e organizações: Estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. *Organizações & Sociedade*, 18(59), 625-641. doi: 10.1590/S1984-92302011000400004
- Irigaray, H. A. R., Saraiva, L. A. S., & Carrieri, A. D. P. (2010). Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(5), 890-906. doi: 10.1590/S1415-65552010000500008
- Jesus, J. G. (2012). Orientações sobre a população transgênero : conceitos e termos. Brasília, Autora.
- Jesus, J. G. (2015). Transfeminismo: teorias e práticas. Rio de Janeiro, RJ: Metanoia.
- Köllen, T. (2013). Bisexuality and diversity management: Addressing the B in LGBT+ as a relevant ‘sexual orientation’ in the workplace. *Journal of Bisexuality*, 13(1), 122-137. doi: 10.1080/15299716.2013.755728
- Köllen, T. (2018). Declining career prospects as “transition loss”? On the career development of transgender employees. In A. M. Broadbridge & S. L. Fielden (Eds.), *Research handbook of diversity and careers*. (pp. 486-498). Northampton, UK: Edward Elgar.
- Louro, G. L. (2001). Teoria *queer*: Uma política pós-identitária para a educação. *Estudos Feministas*, 9(2), 541-553. doi: 10.1590/S0104-026X2001000200012
- McFadden, C. (2015). Lesbian, gay, bisexual, and transgender careers and human resource development: A systematic literature review. *Human Resource Development Review*, 14(2), 125-162. doi: 10.1177/2F1534484314549456
- McFadden, C., & Crowley-Henry, M. (2018). ‘My People’: The potential of LGBT+ employee networks in reducing stigmatization and providing voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 1056-1081. doi: 10.1080/09585192.2017.1335339
- Moura, R. G., Nascimento, R. P., & Barros, D. F. (2017). O problema não é ser gay, é ser feminino: O gay afeminado e as organizações. *Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 4(11), 1478-1541. Recuperado de <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/3518>
- Muhr, S. L., Sullivan, K. R., & Rich, C. (2016). Situated transgressiveness: Exploring one transwoman's lived experiences across three situated contexts. *Gender, Work & Organization*, 23(1), 52-70. doi: 10.1111/gwao.12093
- Muller, M. I., & Knauth, D. R. (2008). Desigualdades no SUS: O caso do atendimento às travestis é ‘babado’! *Cadernos EBAPE.BR*, 6(2), 1-14. doi: 10.1590/S1679-39512008000200002
- Natt, E. D. M., Saraiva, L. A. S., & Carrieri, A. de P. (2015). Criação de banheiros LGTBs: Inclusão ou prática discriminatória? *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 14(1), 31-44. doi: 10.21529/RECADM.2015002

- Ng, E. S., & Rumens, N. (2017). Diversity and inclusion for LGBT+ workers: Current issues and new horizons for research. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 34(2), 109-120. doi: 10.1002/cjas.1443
- O'Shea, S. C. (2018). This girl's life: An autoethnography. *Organization*, 25(1), 3-20. doi: 10.1177/1350508417703471
- Ozturk, M. B. (2011). Sexual orientation discrimination: Exploring the experiences of lesbian, gay and bisexual employees in Turkey. *Human Relations*, 64(8), 1099-1118. doi: 10.1177/0018726710396249
- Ozturk, M. B., & Tatli, A. (2016). Gender identity inclusion in the workplace: Broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(8), 781-802. doi: 10.1080/09585192.2015.1042902
- Paniza, M. D. R. (2020). Entre a emergência, a submersão e o silêncio: LGBT como categoria de pesquisa em administração. *Cadernos EBAPE. BR*, 18, 13-27. doi: 10.1590/1679-395173482
- Paniza, M. D. R., Ichikawa, E. Y., & Cassandre, M. P. (2018). Einar ou Lili? Os desafios de uma transexual no mercado formal de trabalho. *GVCasos - Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração*, 8(1), 1-10. doi: 10.12660/gvcasosv8n1c4
- Pereira, B., Ayrosa, E. A. T., & Ojima, S. (2006). Consumo entre gays: Compreendendo a construção da identidade homossexual através do consumo. *Cadernos EBAPE.BR*, 4(2), 1-16. doi: 10.1590/S1679-39512006000200002
- Pereira, S. J. N., & Ayrosa, E. A. T. (2012). Corpos consumidos: Cultura de consumo gay carioca. *Organizações & Sociedade*, 19(61), 295-313. doi: 10.1590/S1984-92302012000200007
- Prado, M. A. M., & Freitas, R. V. (2016). Normas de gênero e precarização da experiência: Transexualidades, formação e trabalho. In A. P. Carrieri, J. C. Teixeira, & M. C. R. Nascimento (Eds.), *Gênero e trabalho: Perspectivas, possibilidades e desafios no campo dos Estudos Organizacionais*. (pp. 321-338). Salvador, BA: EDUFBA.
- Rossi, L. (Abril, 2015). Chefe, eu sou gay. *Revista Exame*, 49(8), 50-62. Recuperado de <https://exame.com/revista-exame/chefe-eu-sou-gay-m0051994/>
- Rudin, J., Ruane, S., Ross, L., Farro, A., & Billing, T. (2014). Hostile territory: Employers' unwillingness to accommodate transgender employees. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(8), 721-734. doi: 10.1108/EDI-12-2013-0116
- Rumens, N. (2016). Towards queering the business school: A research agenda for advancing lesbian, gay, bisexual and trans perspectives and issues. *Gender, Work & Organization*, 23(1), 36-51. doi: 10.1111/gwao.12077
- Rumens, N. (2017). Queering lesbian, gay, bisexual and transgender identities in human resource development and management education contexts. *Management Learning*, 48(2), 227-242. doi: 10.1177/1350507616672737
- Santos, D. B. C. (2017). *Docências trans**: Entre a decência e a abjeção (Tese de doutorado em Educação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR).

- Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A. R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: Uma questão de discurso? *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 337-348. doi: 10.1590/S0034-75902009000300008
- Schwartz, H. M., Esch, C. Van, & Bilimoria, D. (2017). Bringing transgender issues into management education: A call to action. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 300-313. doi: 10.5465/amle.2015.0355
- Siqueira, M. V. S., & Andrade, A. (2012). Em busca de uma pedagogia gay no ambiente de trabalho. In M. E. Freitas & M. Dantas (Eds.), *Diversidade sexual e trabalho*. (pp. 99-120). São Paulo, SP: Cengage Learning.
- Siqueira, M. V. S., & Zauli-Fellows, A. (2006). Diversidade e identidade gay nas organizações. *Gestão. Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 4(3), 69-81. Recuperado de <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21552>
- Teixeira, J. C., Oliveira, J. S. D., Diniz, A., & Marcondes, M. M. (2021). Inclusão e diversidade na administração: Manifesta para o futuro-presente. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 61(3), 1-11. doi: 10.1590/S0034-759020210308
- Thanem, T., & Wallenberg, L. (2016). Just doing gender? Transvestism and the power of underdoing gender in everyday life and work. *Organization*, 23(2), 250-271. doi: 10.1177/1350508414547559
- Theodorakopoulos, N., & Budhwar, P. (2015). Guest editors' introduction: Diversity and inclusion in different work settings: Emerging patterns, challenges, and research agenda. *Human Resource Management*, 54(2), 177-197. doi: 10.1002/hrm.21715
- Thoroughgood, C., & Sawyer, K. (Outubro, 2017). Research: Why employer support is so important for transgender employees. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2017/10/research-why-employer-support-is-so-important-for-transgender-employees>
- York, S. W., Oliveira, M. R. G. de, & Benevides, B. (2020). Manifestações textuais (insubmissas) travesti. *Estudos Feministas*, 28(3), 1-12. doi: 10.1590/1806-9584-2020v28n75614

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Maurício Donavan Rodrigues Paniza e Marcielly Cristina Moresco trabalharam na conceitualização e abordagem teórica-metodológica. A revisão teórica foi conduzida por Maurício Donavan Rodrigues Paniza e Marcielly Cristina Moresco. A coleta de dados foi coordenada por Maurício Donavan Rodrigues Paniza e Marcielly Cristina Moresco. Participaram da análise de dados Maurício Donavan Rodrigues Paniza e Marcielly Cristina Moresco. Maurício Donavan Rodrigues Paniza e Marcielly Cristina Moresco participaram da redação e revisão final do manuscrito.